

第五章 結論與建議

第一節 結論

本節將對前述論文之文獻探討與本研究主題之人力資源管理策略相關議題，提出結論如下：

一、人力資源管理及策略方面

荷商天遞公司為純粹提供「服務」的服務業，沒有任何實體產品，而服務業的提升必須仰賴所從業的人員素質及服務觀念提升，人員的提升無法由單一策略或是依賴命令在短時間內完成。運用人力資源管理策略將人力資源管理活動互相結合，由人力需求規劃到招募、績效考核、生涯發展、勞資關係、組織變革，將這些企業人力資源活動前後建立關連性，可以使這些活動的效應達到最大。如前所述在人力規劃上的彈性，使荷商天遞公司在員工升遷與生涯發展上同時可以有策略的彈性，員工跨部門的發展所必須投資的訓練成本及降低的生產率都比其他行業來的低，甚至可以跨部門、跨功能的升遷使員工發展得到最佳機會。

荷商天遞公司的人力調度，因為各部門人力運用較其他產業具彈性，公司員工招募大部分集中在第一線的從業人員，其優點為招募策略較單純容易操作，其缺點為組織在某些方面容易僵化，此一缺點必須靠有效的知識創新來補足。整合上述人力資源管理功能較容易，人力資源策略就顯的較容易運用，跨部門人力調動或者是短期工作輪調制度都會對組織人力的運用及素質有提升的作用。

二、知識管理方面

「知識經濟」，係指直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上。服務業對於原料、土地的成本原本並不占其營業成本太高的比例，所以對於知識的創造、儲存、分享比製造業更為重要，知識管理所帶來的經濟效益也可以比其他產業更為驚人。物流業特別是跨國物流業無法以傳統貨運行的模式經營，無論是資訊技術、設備的應用，都必須是最精確、時效最佳的利器，才能與競爭對手提供相等品質的服務，才能在市場上生存，而最新科技的應用及發掘有賴新知識的創造。

物流業雖不似科技業有許多的研發、實驗結果的知識需要被儲存，但在其營運過程中所需要的知識卻也非常繁複，如果只靠執行者的記憶，不但容易遺忘且需要很多的人力，在職務轉換的時候也不易移交這些知識，荷商天遞公司透過訓練教材、學習報告的電子化將知識集中儲存，這些知識都被視為企業重要的資產。而服務業的知識管理很重要的一部份在於經驗的累積，特別是物流業有關各項運輸、轉運工具、人員、時間的安排，如何縮短等待時間及成本，可創造高品質的服務。反向的知識，將服務失敗的案例¹記錄下來成為教案，可以有效預防同樣的失敗再次發生，一旦這種防制方法成為一種機制，便可減少處理錯誤所花的成本，這種知識便發揮了無限利用的價值。

三、教育訓練方面

教育訓練以某些組織來看視為一種「費用」，但以某些組織卻視為「投資」，其差別

¹ 所謂服務失敗包括時間延遲、貨物遺失、貨物損壞、等因素，另外有不能歸咎運送業者的無法遞送原因如地址錯誤、收件人拒收、申報項目不符無法通關等。

在於教育訓練策略與組織經營策略的結合程度，兩者平行程度越高，則所花費於教育訓練之成本總有回收的一日；若教育訓練策略與組織經營策略兩者各行其道，則教育訓練無法帶給組織或是員工本身太多效益。

教育訓練的方針與公司經營方向結合，必須由下往上及由上往下同時進行，也就是說從個人績效評估開始，訂定與組織經營策略符合的績效評估標準，以績效評估結果導出個人訓練需求，根據個人訓練需求發展出部門訓練計畫；由上往下方面依據組織發展目標訂定組織發展計畫，導出各部門目標，在依據各部門目標建立部門績效評估標準，績效評估標準與部門訓練計畫相符，如此方可以由雙向將公司經營方針及各項訓練計畫、成果相結合。

五、績效管理方面

荷商天遞公司在工作績效方面，對於「時間」、「正確性」比其他產業有更嚴謹的態度，由於兩者透過資訊科技的輔助，在績效評估方面，人的「主觀」因素影響評估結果的因素較不常發現，業績評估分兩部分，第一部分工作能力評估如前節「人員投資系統」所言，針對員工訓練發展及部門目標之結合，評估員工是否能力達成職務所需，需要怎樣的訓練。第二部分則為工作執行績效，服務業的績效評估幾乎都要符合一個最高原則，那就是「提高客戶滿意度」，而客戶對於物流業的要求大體上的方向也都不脫離「時效」與「正確性」兩種。雖然荷商天遞公司提供服務，「客戶滿意」當然是各項營運活動追求的目標，荷商天遞公司業透過績效管理將「客戶滿意」變為可衡量之具體標準，所有從業人員不可能脫離「客戶滿意」而達成工作績效。

而除客戶滿意之外，績效管理方向應與部門目標相關，依據績效管理成果可以導出

訓練需要 (training needs)，而加強訓練結果可以幫助達成部門目標，在客戶滿意的大前提下，績效、訓練、目標三者互為因果，藉著一次次的循環不斷改進。

第二節 建議

一、人力資源管理及策略方面

物流業的人力資源策略雖然可以較彈性運用，但從另一面來說，容易造成人力資源規劃不夠周詳。以招募來說，因為人力可以跨部門調動，管理階層可以跨部門調動，大部分的招募活動都集中在基層從業人員，這樣久而久之，就人力資源的觀點來說，容易造成一個封閉的管理系統，許多物外部不同的經驗無法被帶入。荷商天遞公司在人力資源規劃方面，應可以招募固定比例之其他相關產業的人員，將其她不同產業或是組織的運作系統帶入物流產業。

二、知識管理方面

物流業發展至今其資訊科技的應用並不亞於其他產業，每一個運送的過程、步驟都被當成是有效的資訊記錄下來，作為查詢的參考資料，但是由於運送過程必須跨過許多國家，其中所發生的變數太多²，無法對於服務失敗的原因一一判別其為服務失敗或是將其視為一種正常因素，換句話說就是即使知道服務失敗的因素，許多原因發生在第三地的政治、經濟、氣候因素，這樣的經驗被記錄下來並無法防制這種錯誤發生，知識的效用受到限制。荷商天遞公司關於這部分的知識可以當作訂定服務區域價格的一個參考，服務失敗機率過高的區域價格一定比其他區域高出許多，這

² 例如氣候因素飛機停飛、罷工、以及第三世界國家的電力、通訊、大都會地區的交通，這些因素的發生若把區域擴大服務失敗的外在因素便趨近於隨時可能發生。

樣的紀錄可以支持價格訂定的決策。

三、教育訓練方面

而教育訓練其中有許多效益是屬於長期性的工作，很難展現在統計數字或是營運績效上，許多企業基於營運績效上的考量通常會忽略長期收益的訓練投資。荷商天遞公司也不例外，所花費於以長期發展為目的的教育訓練並不占大多數的訓練，其教育訓練成本及時間花費於資訊設備使用、系統操作、道路安全上為大多數，對於有關產業發展、人員發展的項目似乎沒有受到重視。以長期的眼光而言，可能會失去許多搶得先機的機會。

四、績效管理方面

如前績效管理所言，物流業以資訊科技評估「時間」與「正確性」兩種基本指標，因為兩者皆是量化的指標，人為的主觀影響績效高低較為少見，但事實上所謂「時間」與「正確性」是就「遞送結果」而言，在遞送過程中，許多影響時間與正確性的因素例如交通、氣候、客戶密度、客戶貨物數量、客戶配合度都關係著遞送結果的「時間」與「正確性」，雖然主觀判斷不易影響績效結果，但相同的努力、付出卻可能因為客觀環境的不同而造成績效達成的結果不同，但是許多客觀因素變數過多無法一一列入量化考慮，必需要靠時間及經驗來解決。